

**PATRICIA ALBERTI VALENZA**

**CONTROLADORIA: DESAFIOS E VANTAGENS PARA O PEQUENO  
E MÉDIO EMPREENDEDOR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria -2007.

Orientador: Professor Doutor Vicente Pacheco

**CURITIBA  
2008**

## RESUMO

**Alberti Valenza, Patrícia. Controladoria: Desafios e Vantagens para o Pequeno e Médio Empreendedor.** A constante busca pelo sucesso empresarial promove a revisão dos métodos de gestão utilizados pelas empresas e incentiva a busca por novas técnicas e ferramentas que auxiliem as organizações na tomada de decisão. Ao procurar informações de como melhor administrar um negócio, o gestor se depara com uma quantidade considerável de livros, artigos e outros meios de comunicação que fornecem conhecimento sobre os métodos e formas de obtenção de lucro e garantir assim a continuidade da empresa. Estes podem ser os maiores objetivos de uma empresa, mas se não houver planejamento e monitoramento a tendência é não alcançar sua meta principal. Assim, a procura por um único método que englobe todas as questões necessárias dentro de uma organização, em termos operacionais e estratégicos, tem aumentado a cada dia. A Controladoria surge assim como um grande diferencial para as empresas que visam o aprimoramento contínuo e profissionais devidamente capacitados para exercer a função controller estão sendo cada vez mais procurados. Diante da realidade brasileira e perfil preponderante das empresas no país, é importante verificar se as organizações possuem condições de permanecerem no mercado competitivo e sem a necessidade de elevados investimentos, principalmente em informação. Uma análise sobre as vantagens e desvantagens quando da implementação da controladoria em uma pequena e média empresa é necessária devido a forte relação entre as variáveis custo e benefício. Assim, este trabalho foi elaborado no intuito de verificar se a controladoria como ferramenta de suporte a gestão pode ser adaptada a qualquer tipo de empresa e analisar se sua utilização é viável para o pequeno e médio empreendedor.

**Palavras-Chave:** Gestão; Informação; Estratégia; Desempenho; Controladoria.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>7</b>
2.1	GESTÃO EMPRESARIAL.....	7
2.2	PLANEJAMENTO.....	9
2.2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	10
2.2.2	ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	12
2.2.3	ORÇAMENTO .....	20
2.2.4	EXECUÇÃO.....	22
2.2.5	CONTROLE.....	23
2.2.6	SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	24
2.2.7	VISÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	26
2.3	CUSTO .....	27
2.3.1	REDUÇÃO DE CUSTOS .....	27
2.3.2	IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS .....	29
2.3.3	CLASSIFICAÇÃO E CÁLCULOS .....	29
2.3.4	CUSTO DE OPORTUNIDADE .....	30
2.3.5	CUSTO PADRÃO.....	31
2.4	CAPITAL DE GIRO .....	33
2.5	AValiação.....	34
2.5.1	ANÁLISE VERTICAL .....	35
2.5.2	ANÁLISE HORIZONTAL .....	35
2.5.3	ANÁLISE ATRAVÉS DE INDÍCES.....	36
2.5.4	ANÁLISE FINANCEIRA.....	36
2.5.5	ANÁLISE ESTRUTURAL.....	36
2.5.6	ANÁLISE ECONÔMICA.....	37
2.5.7	BALANCED SCORECARD .....	37
2.6	CONTROLADORIA.....	38
2.7	IMPLEMENTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE CONTROLADORIA .....	39
2.7.1	CONTROLADORIA COMO UNIDADE ADMINISTRATIVA.....	39
2.7.2	ESTRUTURA.....	40
2.8	MISSÃO E FUNÇÕES .....	41
2.8.1	EMPRESA.....	41
2.8.2	CONTROLADORIA.....	42
2.8.3	CONTROLLER.....	43
2.9	ENFOQUE: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	44
2.9.1	DESAFIOS .....	45
2.9.2	VANTAGENS.....	46
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Estrutura do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2. Fatores relevantes para a Análise do Ambiente.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. Elementos do Plano de Negócios.....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, as empresas estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, independente da estrutura organizacional, e para se sobressair no mercado é necessário que as estratégias operacionais e administrativas adotadas façam realmente a diferença.

Antigamente as empresas se preocupavam apenas com seus processos internos e nos dias atuais a empresa deve se preocupar com todas as variáveis ao seu redor que tenham algum tipo de relacionamento com a empresa.

Independente da atividade organizacional é necessário que a empresa tenha conhecimento completo do mercado em que atua. Informações como quem são seus concorrentes diretos, tendências de produtos e serviços, alterações no perfil de demanda etc.

O relacionamento entre a empresa e seu ambiente externo é fundamental para a continuidade da empresa. A empresa deve se preocupar constantemente ao que pode afetar sua imagem perante a sociedade.

A responsabilidade social é um tema muito discutido nos dias atuais, e estratégias de marketing divulgando as ações tomadas pela empresa vinculadas a este assunto são muito positivas, pois empresas conscientes atraem os consumidores em grande escala.

Assim, a empresa é responsável por fornecer diversas informações sobre seu negócio. Cada usuário apresenta uma necessidade de um tipo de informação, por exemplo, a informação necessária para uma instituição financeira para que uma análise de crédito seja efetuada está baseada nos dados financeiros, ou seja, balanços, rentabilidade, lucro etc.

Cada relatório é elaborado para satisfazer a necessidade de uma informação para alguém, portanto, não há uma quantidade mínima de relatórios a ser estipulada. A quantidade de informações e principalmente a qualidade destas dependem da necessidade dos usuários das informações e claro capacidade da empresa em disponibilizar recursos para este fim.

A dinâmica da atual conjuntura econômica tem desafiado muitos empreendedores, principalmente pequenos e médios empresários, pois propicia a crescente necessidade de mudanças para adaptação das empresas ao mercado.

Desta forma, as empresas necessitam rever a todo o momento seus processos e estratégias e isto envolve custos ou despesas operacionais. Para tanto é necessário levar em consideração a limitação dos recursos disponíveis da entidade.

Além disso, a centralização da tomada de decisões em uma empresa, principalmente nas de pequeno porte, é um fator negativo em face de forte resistência a mudanças nestes casos.

Estas constantes alterações em que uma organização esta sujeita para manter-se na concorrência, e ainda mais se sobressair perante as demais, buscando a otimização de seus resultados, impulsionou o interesse dos administradores à técnicas de gestão mais eficazes e profissionais com conhecimento e experiência na elaboração de relatórios e capazes de efetuar análises, em outras palavras, pessoas com habilidade para trabalhar a informação.

Muitos são os modelos de gestão sugeridos como ideais por vários autores, o grande problema é que o que pode dar certo em uma empresa pode dar muito errado em outra.

Cada empresa tem suas especificidades. Estrutura da organização, segmento de atuação, clientes, produtos ou serviços, atividades, equipes, filosofia são apenas algumas características evidentemente distintas entre uma empresa e outra.

Cabe ressaltar que por mais que alguns destes fatores sejam parecidos ao de um grande sucesso empresarial, nem sempre o resultado esperado das mesmas estratégias adotadas será semelhante.

O importante é que o empreendedor, que deve conhecer seu investimento melhor do que ninguém, ou o gestor da empresa, saibam interpretar as informações contidas em livros e artigos de negócios.

Assim, é possível desenvolver um modelo de gestão para a empresa. A adaptação, correta claro, é a melhor forma para garantir um resultado esperado e positivo.

Tomando por base as limitações e potenciais da empresa, as expectativas são as mais realistas possíveis. Como exemplo, não adianta uma determinada empresa estipular melhoria na qualidade de informação se não possui recursos para investir em tecnologia da informação.

O planejamento surge então como ferramenta essencial para o processo de tomada de decisões empresarial, pois refletirá todos os objetivos da organização.

Todo o plano deve ser seguido pela sua concretização e monitoramento, caso contrário, se torna dispêndio de tempo e dinheiro.

Uma avaliação deste processo é necessária para validar o sucesso ou não de uma decisão. Todos os resultados são relevantes e formam um banco de dados de extrema importância para projeções futuras.

Assim, um sistema de informações completo e bem elaborado facilita a análise dos resultados e controle de todo o empreendimento.

Surge então a busca por métodos que englobem todo o processo de gestão, proporcionando análise econômica e financeira da empresa, sem deixar de lado os conceitos da Contabilidade.

A Controladoria é uma das ferramentas que pode ser melhor estudada e utilizada, independente do porte da empresa, pois envolve todas as etapas da gestão empresarial e alimenta um sistema de informações voltado à decisão estratégica.

Pode-se considerar a Controladoria como uma evolução e integração entre a Contabilidade, Administração Financeira, Administração Estratégica entre outros. De certa forma, o funcionamento desta ciência engloba as várias técnicas já desenvolvidas e utilizadas pelas outras teorias.

É justamente este vínculo entre os demais métodos de gestão e utilização de importantes ferramentas estratégicas é que a Controladoria de certo modo de sobressai.

De fato, o interesse pela Controladoria, além de outras ciências e métodos de gestão, tem aumentado e muito nos últimos tempos, sendo um indicador muito positivo para o desenvolvimento da economia e qualidade da informação empresarial.

Mas só interesse não basta. É necessário entender desde os princípios básicos e objetivos da Controladoria até sua completa funcionalidade e implementação, pois caso contrário o resultado além de negativo trará prejuízos desnecessários para a organização.

Visando esclarecer a forma de desenvolvimento da Controladoria em pequenas e médias empresas e escolha das melhores alternativas, este trabalho foi

elaborado com o objetivo analisar como a Controladoria pode fazer a diferença nos dias de hoje, com enfoque em pequenas e médias empresas brasileiras, lembrando que este é o perfil que prevalece nos países em desenvolvimento como o Brasil.

Analisando então o perfil das empresas no país e estudando os motivos de muitas empresas não darem resultados positivos, pode-se supor que o fator que prevalece como agente responsável pela maioria de falências das empresas é a falta de conhecimento do gestor ou empreendedor.

Apesar dos meios de comunicação nos dias atuais serem bastante desenvolvidos e terem colaborado com o crescimento de informações para a organização e para o gerente, ainda não foi suficiente para contornar esta realidade de falta de conhecimento e suporte aos empresários. Em outras palavras, comparando-se a períodos anteriores houve melhora na gestão das empresas e até das de pequeno porte, porém as melhorias não foram suficientes para garantir a continuidade da organização e as medidas tomadas muitas vezes não geraram o resultado esperado.

Outro fator importante é que muitas empresas não adaptam os modelos de gestão ou ferramentas de acordo com a empresa. Todos os fatores da empresa devem ser analisados e o modelo de gestão deve ser ajustado e não o contrário.

Pode se considerar que a Controladoria já deixou a muito tempo de ser uma atividade só para grandes empresas, mas também vale ressaltar que nas médias e pequenas entidades ainda não é muito comum constatar as funções de controladoria na íntegra devido ao que podemos chamar de falta de conhecimento quanto aos custos envolvidos e falta de profissionais devidamente qualificados.

Visando expandir os conceitos de Controladoria e de controller será efetuado um estudo sobre as vantagens e desafios da implementação desta ferramenta de controle bem como verificar os impactos e viabilidade do processo.

Será utilizado o foco na real necessidade da Controladoria como controle de informações e ferramenta eficaz no processo de decisão em empresas de pequeno e médio porte bem como mensurar os gastos necessários e observar quais ferramentas de suporte a tomada de decisão são viáveis para empresas neste perfil.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

De acordo com Catelli, gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos. E ainda segundo o mesmo autor, modelo de gestão é o conjunto de princípios, estabelecido pela alta administração, de como a empresa deve ser gerida.

Cada empresa possui seu esquema de gestão, pois de alguma forma fazem as coisas acontecerem sejam nos pequenos detalhes ou em grandes acontecimentos, ou seja, todas possuem uma forma de resolver os desafios e problemas do dia a dia, seguem de certa forma seus princípios. Este que por sua vez podem ser vistos como regras a serem seguidas por todas as pessoas envolvidas. As regras definem como deve ser o comportamento diante de determinadas situações.

Segundo Mosimann e Fisch, o modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial. E ainda, é por meio do modelo de gestão que os gestores devem assegurar-se de que estão minimizando os riscos, tendo em vista a busca da eficiência e eficácia.

Em pequenas e médias empresas, principalmente em empresas familiares é difícil de encontrar um modelo de gestão e quando há deixa muito a desejar.

Isto porque mesmo diante do cenário atual ainda as empresas sofrem com a resistência a mudança e a idéia básica é cortar gastos e despesas para aumentar o lucro.

Também podemos destacar que muitas vezes funcionários são vistos como simples gasto ou despesa quando deveriam ser vistos como investimento. Surge então a idéia de mudança na concepção de valores econômicos das organizações que veremos mais adiante.

Podemos distinguir a gestão de três formas: gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica.

A primeira pode ser considerada para todas as atividades ou áreas de uma organização sejam elas de compras, vendas, recursos humanos, marketing etc.

A gestão financeira, assim como também o próprio nome diz, se refere a todos os números financeiros e um bom exemplo é o caixa. Seria monitorar os ciclos da empresa, conhecer exatamente os ciclos operacionais relacionados às atividades, como necessidade de compra de matéria-prima, quantidades em estoques, venda de produto final, e ciclos financeiros, por exemplo, saber qual a necessidade de capital de giro de sua empresa, analisar os índices de liquidez, aplicar os recursos conforme os objetivos da entidade e assim por diante.

Já a gestão econômica avalia o resultado econômico de todas as variáveis aqui mencionadas. É uma visão do todo e não observa somente o alcance de um resultado positivo de uma das partes.

O que conta é o todo, ou seja, se o objetivo principal da empresa tem sido alcançado, a otimização de resultados.

De acordo com Padoveze (2005):

*“a maximização do valor da empresa, através do processo de criação de valor, é entendido como objetivo financeiro fundamental do empreendimento. O processo de criação ou adição de valor decorre, basicamente, do processo produtivo na produção de bens e serviços por ela oferecidos. A maximização do seu valor decorre dos lucros auferidos nos processos produtivo e que suplantam o custo de capital de oportunidade dos investidores no empreendimento, tornando a empresa permanentemente atrativa.”*

O processo de gestão deve alcançar toda a estrutura da empresa em todos seus níveis hierárquicos.

Uma das ferramentas essenciais para que o processo de gestão seja efetuado é um sistema de informações que forneça toda a informação necessária para a tomada de decisões, suprindo assim, todo o processo decisório da alta administração com bases fundamentadas e análises confiáveis sobre a situação da empresa.

O processo de gestão é subdividido em três etapas: planejamento, execução e controle como veremos adiante.

## 2.2 PLANEJAMENTO

É muito comum que em médias e principalmente em pequenas empresas não haja um planejamento de negócios, aliás, este deve ter sido o motivo para que muitas entidades fechassem suas portas logo no início de suas atividades.

Este deveria ser o primeiro passo antes de um empreendimento, mas nada impede práticas sejam tomadas até mesmo após uma empresa já ativa, pois nunca é tarde para concertar falhas.

Segundo Lopes (1976), a sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador a extraordinária atenção a necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras, PLANEJAR.

O planejamento é tão importante no aspecto empresarial que uma empresa que não tem planejamento, ou seja, não sabe aonde quer chegar, não sabe como estará no futuro tende a falir a qualquer momento. Digamos que este é o combustível para que continue funcionando.

Cabe ressaltar que sempre há um determinado planejamento em qualquer empresa, para uma eventual situação, porém se somente a diretoria souber e não compartilhar com todos os envolvidos nas atividades de nada adianta, pois sem uma padronização e integração não há direção.

Planejar não é tão fácil quanto possa parecer, é necessário efetuar toda uma análise do ambiente interno e externo da organização e verificar a viabilidade e alternativas para direcionar a empresa ao caminho certo.

Mas qual a real vantagem de se ter um planejamento em pequenas e médias empresas?

Podemos listar alguns deles: Permite a coordenação das atividades de forma mais adequada e em linha as diretrizes organizacionais; Preparação da empresa no caso de necessidade de mudanças, pois esta pode ser identificada antecipadamente; Monitoramento e avaliação das decisões tomadas e indicadores etc.

No âmbito empresarial o planejamento é basicamente separado em duas fases, estratégico e operacional como veremos a seguir.

### 2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Tavares (2000):

*“estratégia consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a. A estratégia surge da necessidade de mudanças ou melhorias, pois a mesma é a ponte entre a situação atual e uma situação desejada. Em outras palavras, o planejamento estratégico engloba o todo necessário para o alcance dos objetivos da empresa.”*

Estratégias são ações que afetam a organização, porém estas sempre deverão estar de acordo com os objetivos previamente traçados e o planejamento estratégico nada mais é que a elaboração de um plano de negócios envolvendo todas as diretrizes da organização para um determinado fim.

De acordo com Mosimann e Fisch (199), a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio de **onde estou** para o estágio **aonde quero ir**.

Na figura 1 é possível visualizar como funciona a estrutura de um planejamento estratégico desde a definição dos objetivos, motivo pelo qual o plano existe, até o resultado da implementação da estratégia propriamente dita.

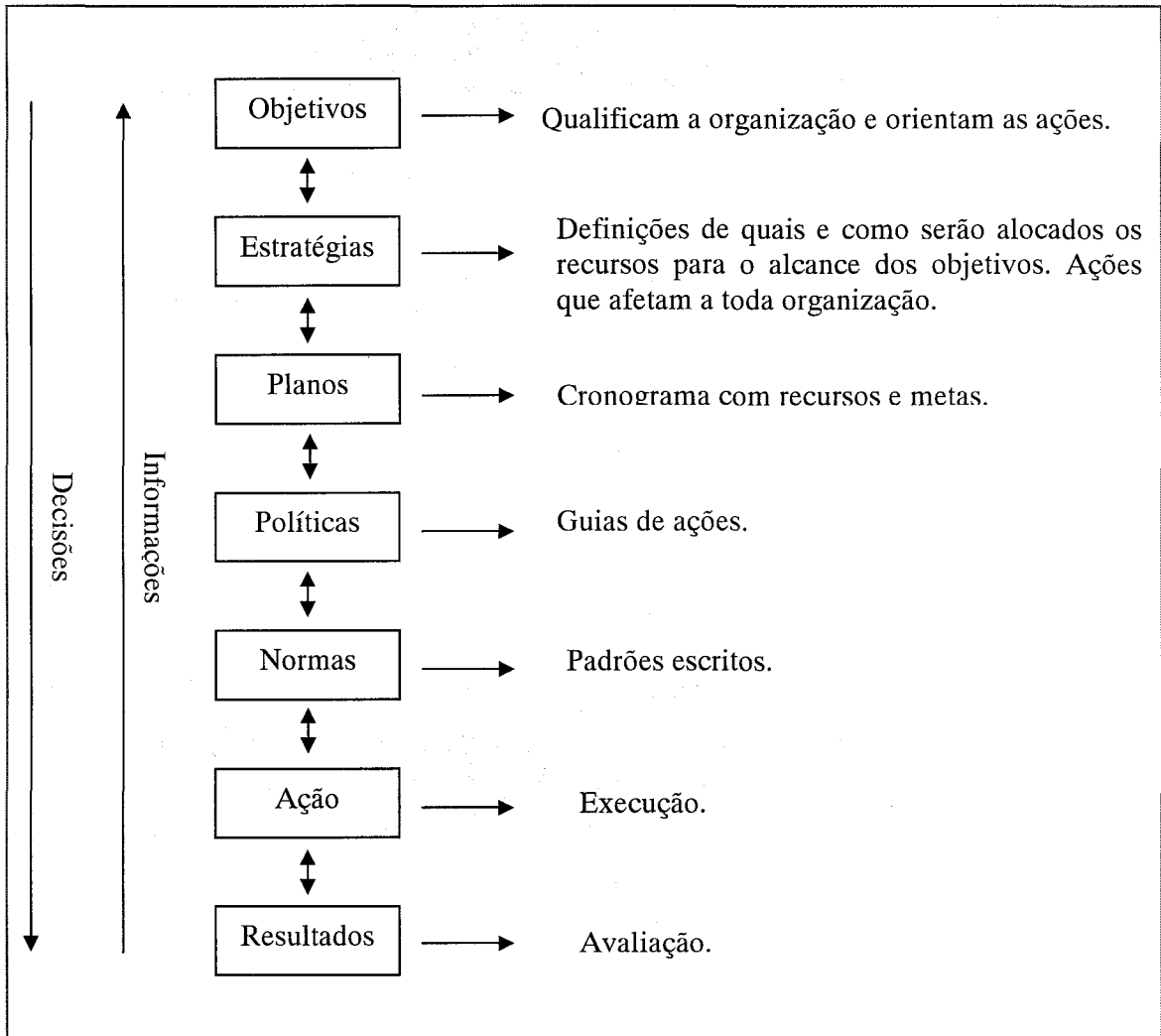


Figura 1. Estrutura do Planejamento Estratégico

Observando a figura podemos perceber que todos os fatores estão interligados.

A estrutura visualizada de cima para baixo vai fornecer a hierarquia das decisões, começando pelos objetivos, estratégias, planos e assim por diante.

Já se observarmos de baixo para cima teremos a estrutura das informações, pois é através dos resultados que podemos avaliar o desempenho da gestão como um todo, se os resultados não forem satisfatórios novas ações devem ser tomadas a assim sucessivamente até que o objetivo seja finalmente alcançado.

É importante enfatizar que dos resultados voltamos novamente aos objetivos compondo um ciclo.

## 2.2.2 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Conforme Steiner e Miner:

*“O processo de planejamento é o veículo para decisões do mais alto significado para uma empresa. É nele que se determinam as grandes orientações para a ação dentro das linhas estabelecidas. O prazo coberto vai desde o prazo muito curto até o infinito. O processo é uma atividade continua. O planejamento estratégico cobre qualquer elemento da empresa que seja importante e incorpora detalhes de âmbito e profundidade suficiente para servir de base necessária para a implantação. A forma dos planos estratégicos é flexível e variável com o tempo.”*

### 2.2.2.1 Visão Geral da Empresa

As primeiras definições necessárias que irão proporcionar uma visão geral da empresa e que compõem o plano de negócios são:

- **Valores ou crenças:** são os princípios da entidade que servirão como diretrizes de todas as atividades da empresa. Todos os dias todas as empresas passam por situações diferentes que muitas vezes colocam em risco uma atividade da empresa. E isto independe da estrutura da organização ou das pessoas envolvidas. Não importa o segmento de atuação, cada dia é um novo dia para cada empresa, e o que deve ser levado em consideração são os princípios que podem ser afetados. Mas cabe ressaltar que nada adianta uma empresa ter seus valores e crenças definidos se não garantir que seus colaboradores estejam cientes e ajam de acordo. O enfoque neste item irá padronizar certas atitudes e proporcionar resultados positivos com relação aos fornecedores, clientes, bancos etc.

**Exemplo:** *Volkswagen* - 1. Proximidade ao cliente. 2. Alta performance. 3. Adicionar valor. 4. Renovação. 5. Respeito. 6. Responsabilidade. 7. Sustentabilidade. *Pfizer* – 1. Liderança. 2. Trabalho em Equipe. 3. Respeito ao Empregado. 4. Compromisso com o Cliente. 5. Inovação. 6. Apoio a Comunidade. 7. Integridade. 8. Desempenho. 9. Qualidade.

- **Visão:** Nesta etapa define-se como a empresa quer ser vista e reconhecida demonstrando uma idéia clara do futuro desejado sem deixar de ser realista. É uma parte muito importante, pois desta visão futura é que serão traçados os planos de como a empresa poderá chegar aonde deseja. Talvez muitas empresas não enxerguem o valor desta informação, mas são muitos os usuários que desejam saber qual o futuro de determinada empresa. Um ótimo exemplo de usuário desta informação são os bancos que precisam saber como determinada empresa estará no futuro para que negócios sejam fechados e empréstimos efetuados, pois como o risco é da instituição financeira obviamente que toda uma análise é efetuada antes que as operações sejam fechadas.

**Exemplo:** *Pura Essência Farmácia de Manipulação* - “Ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços como uma das melhores farmácias de manipulação de Curitiba”. *Votorantim* – “Ser referência de ética e empreendedorismo no desenvolvimento social brasileiro”.

- **Missão:** como já mencionado anteriormente deve estar relacionado a atividade fim da entidade, explanando o propósito de seu negócio. É o motivo da existência da organização. Se ela existe é porque há uma demanda por aquele produto ou serviço e o modo como suprirá a necessidade de seus clientes deve ser descrito. Segundo Tavares (2000), a missão é a dimensão do negócio, que é concretizada no dia a dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação. E ainda, segundo o mesmo autor a missão, a exemplo do que ocorre com o negócio e a visão, serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas.

**Exemplo:** *Editora Abril* - “Contribuir para a difusão da informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas. *Vale do Rio Doce* - “Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.”

- **Metas:** obviamente devem estar ligadas a missão da empresa, ou seja, o que é necessário ou quais ações devem ser tomadas para que a missão de uma organização seja cumprida. A definição das metas irá traçar o rumo da empresa, ou seja, no que ela será focada e para facilitar a visualização das pessoas que devem seguir as diretrizes estes devem estar escritos de maneira simples, para que todas as pessoas envolvidas entendam, e numéricas/ quantitativas. Desta forma, é possível monitorar o alcance das metas através de números, comparando a situação atual com a situação desejada, e caso as ações tomadas não estejam surtindo efeito ou a empresa não esteja no caminho certo para conquistar a meta, isto pode ser facilmente visualizado e novas decisões estratégicas devem ser tomadas até que haja certeza de que a empresa esteja realmente no caminho certo para alcançar seus objetivos.

- **Objetivos:** seriam específicos e relacionados a uma meta. A diferença entre meta e objetivo não é tão perceptível, pois ambos reparam na situação atual e determinam aonde se quer chegar após determinado período. A meta ficaria em um sentido mais amplo já os objetivos seriam focados na forma que uma determinada será atingida. Vale ressaltar que uma meta pode possuir vários objetivos. Para ficar bem claro veja o exemplo abaixo:

**Meta:** Diminuir a incidência de reclamações por defeitos de fabricação em pelo menos 50%.

**Objetivos:** Alcançar excelência no controle de qualidade dos produtos; melhorar o processo de manutenção das máquinas e equipamentos; acompanhar o transporte e entrega do produto para garantir seu perfeito estado de conservação etc.



### 2.2.2.2 Análise do Ambiente

Conforme Mosimann e Fisch (1999):

*“Pode-se conceituar, então, planejamento estratégico, aquele planejamento que, centrado na inserção da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e as oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.”*

De acordo com a descrição supracitada, podemos perceber que as diretrizes são fundamentadas de acordo com as análises efetuadas entre a empresa e seu ambiente externo, por exemplo, políticas e leis referentes ao negócio, ou seja, todos os fatores, sociais e econômicos, positivos ou negativos, que podem causar algum tipo de impacto quantitativo ou qualitativo na companhia. Se positivos, são denominados oportunidade e se negativos ameaças.

Complementando ainda, a análise da empresa relacionada ao seu ambiente externo não é suficiente. É necessário avaliar a situação da empresa internamente, identificando seus pontos fortes e fracos.

Muitas vezes lidar com a identificação das ameaças e oportunidades bem como ações a serem tomadas como estratégia é muito mais simples do que no caso dos pontos fortes e fracos.

Assim como nós seres humanos temos dificuldade em reconhecer os próprios erros e mudar nossas atitudes, as empresas possuem a mesma característica.

Rever estratégias de marketing devido a alterações na demanda parece muito mais simples do que rever políticas internas da organização principalmente porque mexe com os princípios e valores enraizados na administração.

Toda estratégia de uma organização deve levar em consideração as análises das variáveis tanto internas como externas, caso contrário, de nada adianta implementar uma estratégia se não tivermos certeza de sua necessidade e efeitos.

O importante é concentrar esforços naquilo que realmente irá impactar nos resultados da empresa.

### **2.2.2.3 Implementação da Estratégia**

Quanto à implementação de uma estratégia, de acordo com Tavares (2000), corresponde a um momento decisivo no processo decisório e abrange três dimensões:

1. coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la; a vantagem competitiva sustentável só será conseguida por meio da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
2. comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la; todos os envolvidos necessitam se comprometer com o que for estabelecido para realizá-la;
3. competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções; a primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda, a sua articulação.

Pode-se perceber que a estratégia é um dos fatores chaves para o sucesso organizacional e podem ser separadas no âmbito interno e externo, independente de seu porte, e que todos os detalhes e variáveis envolvidas em um planejamento devem ser minuciosamente estudadas para que nesta etapa já seja possível visualizar benefícios e resultados positivos ao negócio.

A figura 2 mostra os fatores dentro do ambiente externo e interno relacionado à empresa que podem impactar nos resultados efetivos.

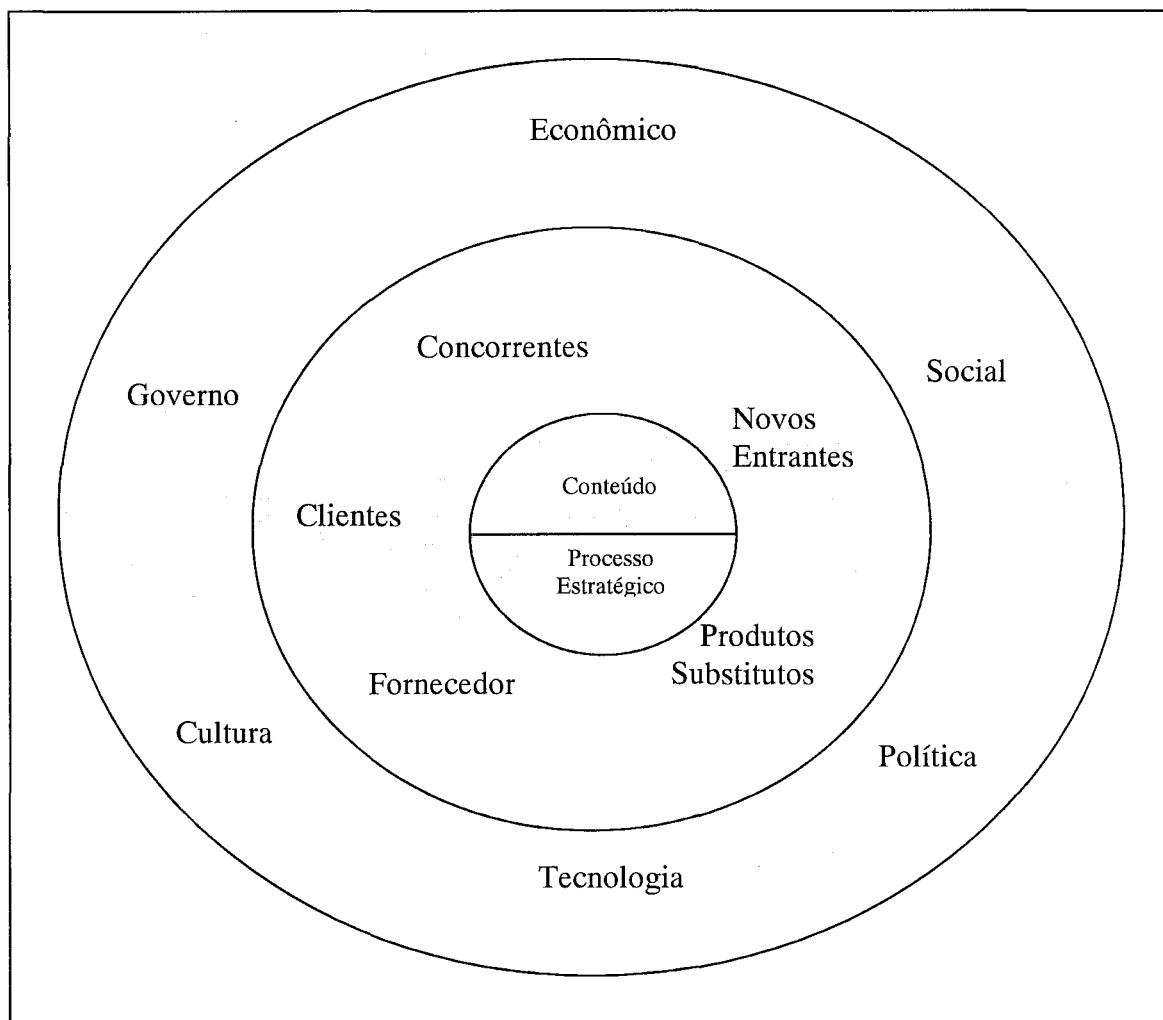


Figura 2. Fatores relevantes para a Análise do Ambiente.

Pode-se perceber através da figura acima que os fatores externos estão localizados no círculo maior.

Dependendo do ramo de atividade da empresa alguns fatores possuem mais influência que outros. Por exemplo, empresas do segmento da saúde são constantemente fiscalizadas e passam por diversas modificações obrigatórias pelo fato de que os aspectos legais são atualizados ou alterados frequentemente, e isto afeta diretamente nos gastos da empresa com a adequação da empresa conforme a lei em vigor.

Podemos destacar também que nos dias atuais os aspectos ambientais e sociais são de fato muito importantes para a imagem da organização, portanto as empresas devem estar constantemente revisando suas estratégias de responsabilidade social e ambiental.

Os fatores internos correspondem ao círculo do meio e a empresa o círculo central.

Os fatores internos devem ser analisados, pois estes irão definir os pontos fortes e fracos da entidade, como já mencionado anteriormente.

Se, por exemplo, uma empresa do mesmo segmento com o mesmo foco de clientes, abre a poucos metros de sua organização, sua demanda tende a diminuir, então a empresa tem que estudar quais seus pontos fortes, ou seja, se ela está apta ou não a enfrentar este concorrente e a manter seus clientes através da confiança ou revisão de preços e estratégias de marketing.

A organização como sistema aberto apresenta o conteúdo, que é a análise da combinação do produto/serviço fornecido, logo, a atividade da empresa, versus o mercado, que são todos os fatores incluídos no ambiente.

Desta análise são gerados os resultados que irão contribuir para a definição do processo estratégico, ou seja, são efetuadas as recomendações estratégicas levando-se em consideração a situação atual e a situação desejada.

#### **2.2.2.4 Planejamento Operacional**

De acordo com Mosimann e Fisch, o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Pode-se considerar esta fase como a de especificação das metas estabelecidas, ou seja, será definido um plano específico para cada área ou atividade que contribuirá para o alcance de determinado objetivo.

De acordo com CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS (1999), o processo de planejamento operacional compreende os seguintes passos:

- a) estabelecimento de objetos operacionais;*
- b) definição dos meios e recursos;*
- c) identificação das alternativas de ação;*

- d) simulação das alternativas identificadas;*
- e) escolha das alternativas e incorporação ao plano;*
- f) estruturação e quantificação do plano; e*
- g) aprovação e divulgação do plano.*

A descrição acima aborda de uma forma geral as etapas do planejamento operacional e cabe ressaltar que estas são as etapas para cada projeto ou plano que esta intimamente ligada a um objetivo específico.

Por exemplo, somente na área de marketing de uma empresa podemos ter mais de 10 objetivos e metas. Imagine este planejamento no âmbito empresarial se somarmos todas as áreas.

Apesar de as fases supracitadas estarem bem colocadas, claro que cada uma engloba mais um número de variáveis e formas que podem ser concretizadas.

Para cada empresa teremos um tipo de planejamento, ou melhor, podemos dizer que muitas vezes a mesma ação pode dar certo em uma empresa e em outra não, por isso a necessidade de uma pessoa especializada no assunto para uma correta gestão empresarial.

Em cada empresa temos uma determinada quantidade de recursos, em cada empresa temos profissionais diferentes, o que nos permite enfatizar a idéia que o capital intelectual nas organizações e sua valorização ainda deixam muito a desejar nos dias atuais, enfim, cada entidade necessita de uma forma específica de administração e o planejamento é fundamental para o sucesso.

Em grandes organizações é claro que há grandes equipes de planejamento que definem diversos planos, envolvem várias áreas e atividades e monitoram sua realização. E uma das vantagens é a descentralização e propagação das responsabilidades que proporciona maior engajamento de profissionais.

Já em pequenas e médias empresas é comum que os próprios administradores participem de todos os processos de planejamento, quando este existe é claro. É ele quem irá definir os planos, pois estes irão refletir a sua visão, aonde e como ele vê a empresa daqui a tantos anos, e como a realização e efetivação normalmente dependem e muito dele, é o próprio diretor que irá efetuar o

controle e analisar cada situação e alternativas cabíveis, caso seja necessário alguma alteração do plano.

Em cada perfil de empresa pode-se citar vantagens e desvantagens em se ter uma equipe responsável por este processo ou não.

Por exemplo, a descentralização e motivação de profissionais no caso das grandes empresas são fatores positivos, porém muitas vezes é difícil a tarefa de deixar uma coisa tão importante e de tamanha responsabilidade para os negócios da empresa na mão de terceiros. Mas isto irá depender da comparação do conhecimento e competência da alta administração e de um profissional específico.

Nas pequenas e médias empresas quem conhece mais o empreendimento é o próprio dono. Este é um fator positivo, pois todas as ações teriam certo padrão e as diretrizes seriam muito claras e objetivas tornando difícil a ocorrência de desvios da cultura organizacional, políticas internas etc.

### **2.2.3 ORÇAMENTO**

Padoveze afirma que orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais, só que com os dados previstos. Não há basicamente nada de especial para se fazer o orçamento, bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração.

O orçamento como ferramenta de controle é fundamental para o acompanhamento do negócio. E sua elaboração é necessária em todas as organizações que objetivam sucesso, sem exceção.

Da mesma forma que a empresa possui metas, todos os departamentos também as possuem, pois cada um tem uma parcela a contribuir com o resultado final da entidade.

Para que o orçamento seja eficaz dentro de uma empresa, o plano deve envolver todas as atividades estabelecendo metas, quantitativas e alcançáveis,

para que tudo contribua com o intuito de geração de lucro e criação de valor para a empresa de alguma forma. E a comparação com o decorrer do tempo do que fora anteriormente orçado do efetivo é fundamental para que a análise das variações seja feita detalhadamente.

Segundo Junior, Pestana e Franco (1997):

*“Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos. O orçamento Global resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização (vendas, produção, distribuição, finanças); em outras palavras, o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho. A elaboração do orçamento tem por base o planejamento estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no CONTROLE.”*

O orçamento surge da necessidade do monitoramento das atividades. Normalmente é estabelecido para o período de um ano e é um instrumento de grande importância para o controle. É uma forma de medir o desempenho de todo o negócio e validar se os resultados estão de acordo com planejamento da entidade.

Planejamento e orçamento é uma combinação necessária. Sem um planejamento coerente e bem determinado não adianta ter orçamento, ou seja, se a empresa não sabe qual o resultado futuro esperado não há objetivo para monitorar as atividades.

Da mesma forma, se há planejamento e não há orçamento estabelecido, os planos não terão medidas eficazes de avaliação o que torna o trabalho sem valor algum, há desperdício de tempo e dinheiro, o que nenhuma organização pretende ter.

## 2.2.4 EXECUÇÃO

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

*"a execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejando. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados".*

É nesta fase então que os planos são efetivamente implementados e é justamente nesta hora que o monitoramento é fundamental, pois é na prática que se pode verificar os resultados do planejamento.

O monitoramento é importante, pois de nada adianta termos um planejamento bem elaborado se sua execução não for devidamente efetuada.

Desta forma, a empresa deve divulgar seus objetivos e planos para alcançá-los para que as pessoas envolvidas possam colaborar com a execução dos mesmos e garantir que estejam sendo efetuados da melhor forma possível.

É nesta etapa também que se identificam as necessidades de mudança quanto ao planejamento e até mesmo a própria execução, pois nem sempre os planos serão perfeitos, deveriam, mas a realidade é outra ainda mais no cenário atual em que as empresas estão inseridas no dia de hoje.

Se por exemplo um objetivo anteriormente traçado pela alta administração for impossível de ser alcançado devido a alguma alteração no mercado, ou alguma lei aprovada que influencie na rotina da empresa tudo deve ser revisto mesmo que na metade do caminho. Tudo pode ser alterado desde que colabore com o desenvolvimento e continuidade da empresa.



## 2.2.5 CONTROLE

A cada dia que passa as empresas necessitam de mais e mais informações para analisar a situação atual da empresa e aproveitar as oportunidades de mercado que surgem.

Para tanto, a necessidade de pessoas com conhecimento em informática e sistemas de informações para a criação de relatórios e análises dos mesmos tem aumentado significativamente.

De acordo com Kanitz (1976):

*“A função de controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir o bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos, ocorreram em troca da prestação de informações periódicas, da submissão as críticas dos superiores quanto as decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras.”*

Profissionais capacitados para análise de relatórios e análise de mercado são extremamente importantes para o sucesso empresarial.

Uma pessoa hábil para decifrar as informações e dar respostas precisas para a alta administração influencia o processo decisório da organização em que está inserida. Ter informação só para mostrar que possui algum tipo de controle não causa efeito algum, nem negativo muito menos positivo.

Toda atividade dentro de uma organização deve possuir um controle, seja ele de produtividade de funcionários, seja de quantidade de produtos vendidos, tudo dentro de uma empresa precisa ser monitorado e as informações guardadas.

O controle irá englobar tanto as informações passadas, atuais e previsões futuras, a situação desejada também terá como base o histórico da empresa, por exemplo, se a empresa nos últimos cinco anos tem aumentado suas vendas em 20% não adianta estipular uma meta para vender 80% mais do que ano passado.

Todas as decisões devem estar fundamentadas, devem ser diretas e realistas e para tanto as informações são os únicos dados precisos que uma empresa pode ter para avaliar seu desempenho.

## 2.2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Tavares (2000):

*“a responsabilidade maior do Sistema de Informações Gerenciais é proporcionar indicadores para que os sinais macroambientais possam ser oportunamente identificados e os relacionamentos adequadamente articulados, para que a estratégia possa ser oportunamente concebida e implementada. Ela deve estipular e explicitar padrões de medidas, sistemas de acompanhamento e controle para que os desvios possam ser detectados e as correções de cursos de ação possam ser postas em prática.”*

O sistema de informações é alimentado por um banco de dados de cada setor de uma organização. É ferramenta fundamental para a tomada de decisões, pois facilita a visualização das informações necessárias aos vários grupos de interesses.

Mosimann e Fisch (1999) conceituam o sistema de informações como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados da entrada. Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto a determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condições de incerteza.

Cada empresa apresenta um tipo de informação de acordo com as necessidades de seus usuários e a cada dia o fluxo de informações aumenta, pois

as organizações têm de estar em processo de aprimoramento contínuo e claro que as informações servem como base para a tomada de decisões presentes e futuras de acordo com os dados históricos e as mesmas são fornecedoras das informações para avaliação das decisões tomadas comparando-se os resultados esperados com os efetivamente atingidos.

O sistema de informações gerenciais pode ser dividido entre sistema de apoio operacional e de gestão.

#### **2.2.6.1 Sistema de Apoio Operacional**

Como o próprio nome diz este sistema se refere a informações que surgem da necessidade operacional de cada organização empresarial, como por exemplo, controle de estoque, compra de matéria-prima, venda de produtos etc. Este sistema auxilia todas as áreas e atividades da empresa.

#### **2.2.6.2 Sistema de Apoio a Gestão**

Normalmente utilizado pela diretoria e áreas de administração e financeira, este sistema é muito importante para a tomada de decisões e avaliação econômico-financeira do negócio. Este sistema filtra as informações geradas da atividade operacional retirando as informações mais relevantes para as tomadas de decisões.

#### **2.2.6.3 Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE)**

Nada mais é do que a integração dos sistemas de apoio operacional e de gestão. A integração entre estes determina o custo desta ferramenta. Sendo inversamente proporcionais, quanto maior a integração menor o custo.

Todos os sistemas de uma empresa interligados a um banco de dados proporciona uma visão geral do fluxo do negócio uma vez que abrange todos os departamentos e informações necessárias para a gestão empresarial.

2.2.7 VISÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A figura abaixo representa o relacionamento entre as etapas da gestão empresarial detalhadas anteriormente.

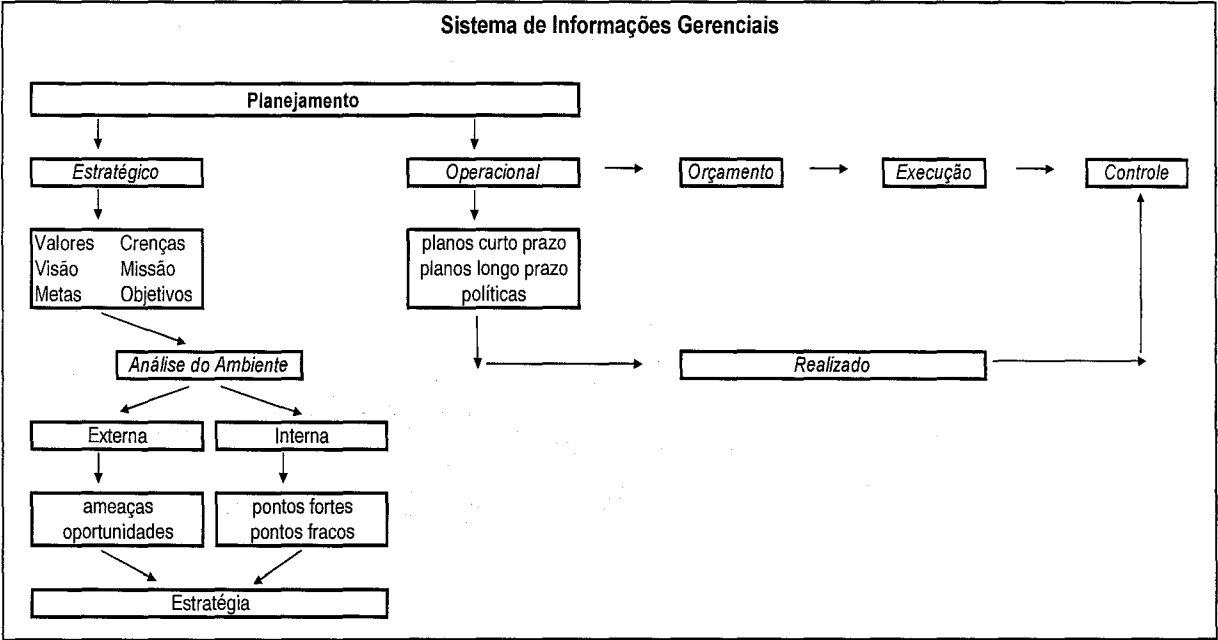


Figura 3. Elementos do Plano de Negócios

Fonte: Própria.

Observando a figura acima se pode sintetizar o plano de negócios entre todas as etapas e elementos que alimentam o sistema de informações das organizações e que irão suprir as necessidades de informação para a tomada de decisões.

Há muitos outros elementos importantes para as decisões de uma empresa e que também alimentam o sistema de informações. A seguir será detalhado três temas fundamentais para o sucesso empresarial e que também na maioria dos casos, especialmente pequenas e médias empresas, são desconhecidos pelos gestores. São eles: Custo, Capital de Giro e Avaliação dos Resultados da Empresa.

## 2.3 CUSTO

Visto que o lucro é resultado de uma simples equação, diferença entre vendas e custos, a criação de valor para o acionista pode ser compreendida em duas formas básicas: Ou se aumenta as vendas ou reduz os custos.

Deste ponto de vista é fácil responder qual é a forma mais rápida de se aumentar a rentabilidade de uma empresa e assim enriquecer seu acionista.

A redução de custos ocorre frequentemente nas empresas, pois o aumento das vendas depende de variáveis que muitas vezes não estão dentro ao alcance de influência ou impacto da empresa como, por exemplo, comportamento da demanda, que depende do mercado e os preços da concorrência.

E é no intuito de detalhar este fato com certeza de grande interesse ao gestor que o item a seguir foi elaborado.

### 2.3.1 REDUÇÃO DE CUSTOS

Há muito tempo a política de redução de custo deixou de ser vinculado apenas à corte de gastos e despesas, porém infelizmente este conceito ainda está vigente na maioria das pequenas e médias empresas brasileiras e também em grandes organizações.

Não podemos deixar de dar enfoque a um problema que sempre está presente no cenário empresarial e é um dos assuntos mais desafiadores para a empresa e mais discutidos nos dias atuais.

Quantas vezes temos notícias de que tal empresa demitiu mais de n funcionários com o intuito de reestruturar a organização. Quando se avalia uma demonstração de resultado do exercício e o lucro efetivo não é o esperado pelo administrador a primeira ação tomada é o corte de pessoal, despesas com café algumas outras pequenas coisas que no final das contas não causa efeito significativo nos resultados da empresa, porém isso não é percebido pelos gestores de imediato.

No curto prazo esta parece ser a melhor estratégia para a empresa, mas os riscos são muitos. Se a entidade quer produzir a mesma quantidade de

produtos com menos funcionários e não propor um aumento de salário para estes com certeza a produtividade dos mesmos não aumentará. Demissões desmotivam um funcionário e não adianta pressionar porque de uma forma ou de outra é a empresa que sai prejudicada. Uma pessoa pode dobrar sua produção, mas com certeza a qualidade não será a mesma.

Lidar com pessoas é muito difícil e este é o maior desafio das empresas. Apesar da taxa de desemprego ser alta não há profissionais capacitados e muitas vezes para fazer o mínimo dentro de uma organização, mas da mesma forma, nestas horas as empresas podem abrir mão de um bom profissional por um simples corte de gasto.

Enquanto as empresas não mudarem a mentalidade de verem seus colaboradores como simples gastos e despesas e passarem a ver como investimento e que precisam do seu conhecimento, e da mesma forma, enquanto os funcionários não deixarem de simplesmente trabalhar para ganhar seu salário e passarem a ter atitude, demonstrar interesse pelos negócios da empresa e buscarem seu crescimento profissional, nunca haverá grandes benefícios suficientes entre as partes.

A empresa deve ter sim uma política de redução de custo e claro que cautelosa, pois há muitos artigos, livros, reportagens sobre redução de custo para as empresas, mas na maioria das vezes as metodologias utilizadas não surtem efeito algum.

Para que uma estratégia com enfoque nos custos da organização seja eficaz, ela deve ser implementada e utilizada pelo maior período possível, sendo efetuados ajustes quando necessários. Se uma empresa demite vários funcionários em um mês e no outro precisa contratar novamente, não haverá impacto positivo algum, muito pelo contrário. E isto prova que não houve planejamento nem análise efetiva da situação. A estratégia deve refletir planos consistentes tanto de curto como de longo prazo e que contribuam para a otimização dos resultados e continuidade da empresa, criando assim o valor para o empresário.

Cada empresa vai ter uma forma de identificar e calcular seus custos bem como vai definir suas estratégias para a redução dos mesmos. Cabe ressaltar que é de grande valia a interpretação correta dos dados passados e escolha do método a ser utilizado para projeção do orçamento futuro, bem como é fundamental o monitoramento das atividades para a avaliação de desempenho.

### 2.3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS

É muito importante descrever os conceitos utilizados pela contabilidade para os termos de custos, pois é muito comum ocorrer erros na classificação entre gastos, custos e despesas.

*Gastos:* consumos ou dispêndio financeiros que a empresa tem para a obtenção de bens e serviços para consumo do processo operacional.

*Custo:* são gastos que ocorrem quando da sua utilização nos fatores de produção de bens ou serviços, ou seja, gasto necessário para a fabricação de um produto ou venda de um serviço.

*Despesas:* são gastos que ocorrem quando da sua utilização para geração de receitas ou manutenção da atividade operacional, por exemplo, gastos necessários para a comercialização dos produtos ou divulgação, logo, ligados as atividades administrativas e comerciais.

### 2.3.3 CLASSIFICAÇÃO E CÁLCULOS

Há algumas formas de calcular o custo de uma empresa, alguns são mais complexos e mais precisos, mas o que é importante enfatizar é que o custo deve ser adaptado de acordo com as atividades da empresa e necessidade da informação.

É de extrema importância um gestor ter conhecimento de qual é o valor correto do custo de produção, tanto fixo ou variáveis como diretos ou indiretos..

Os custos fixos são aqueles que independem da quantidade produzida, é certo que ele sempre vai estar lá, como exemplo, aluguel, conta de telefone etc. Já os custos variáveis dependem da quantidade produzida, por exemplo, matéria-prima para a fabricação de produtos.

Os custos diretos são aqueles que podem ser identificados em um produto ou serviço e seu valor é facilmente atribuído, desta forma não são necessários rateios. Já os custos indiretos não são facilmente identificados no

produto ou serviço, ou seja, a atribuição de valor não pode ser direta, portanto necessitam de rateio.

A forma de se calcular o custo irá depender da atividade da empresa e claro da sua estrutura, mas conceitualmente não há tanta diferença e o objetivo é o mesmo, porém o que muda é a forma de rateio para encontrar o valor final do custo do produto, sendo ele analisado por máquina, por funcionário, por área etc.

Como toda informação depende da tecnologia utilizada sendo variáveis diretamente proporcionais, ou seja, quanto melhor a tecnologia melhor a qualidade da informação, e como desenvolvimento em tecnologia significa investimento, mais uma vez nos deparamos com mais um dos desafios enfrentados pelo micro e médio empreendedor, pois este é um fator muito difícil de tornar prioridade em pequenas e médias empresas brasileiras.

#### **2.3.4 CUSTO DE OPORTUNIDADE**

Em se tratando de custos não podemos deixar de mencionar o custo de oportunidade que de acordo com Horngren é a contribuição máxima disponível de que se abre mão utilizando-se de recursos limitados para um determinado fim. Representa uma alternativa abandonada, de modo que o custo é diferente do tipo comumente encontrado de custo no sentido de não ser o custo de desembolso normalmente encontrado e discutido pelos administradores.

Assim, custo de oportunidade ocorre quando uma empresa decide por alguma alternativa entre várias e o valor correspondente se refere ao valor vinculado à melhor das alternativas antes disponíveis, ou seja, é o quanto a empresa deixou de ganhar ao escolher determinada alternativa se comparado ao ganho que poderia ser usufruído com escolha de outra opção.

Todas as empresas, independente de seu porte, devem ter conhecimento exato e completo do seu custo para fabricação dos seus produtos ou para execução dos seus serviços.

São várias as formas de se definir o custo, item que não será discutido detalhadamente neste trabalho, e como já mencionado anteriormente, depende da necessidade da informação.



Em grandes empresas o custo é separado por setores ou áreas, pois a complexidade do negócio é tanta que cada atividade deve possuir suas metas e seu custo definidos separadamente. Cada departamento é visto como um centro de custo e o melhor método a ser utilizado é o ABC (Activity Based Cost) ou Custo Baseado em atividades.

Por exemplo, em instituições financeiras cada área dá suporte a um tipo de atividade, há segmentação para empréstimos de pessoa física e jurídica bem como subdivisão para atender a um determinado perfil de clientes. Da mesma forma temos a separação das agências que farão o atendimento ao cliente através de visitas e que possuem suas metas de venda de outros serviços e do outro lado temos as pessoas ou analistas que irão decidir entre a aprovação final ou indeferimento de uma proposta de crédito. Logo, cada agência tem um custo direto e indireto para permanecer funcionando e cada departamento também tem o seu.

Tudo deve estar de acordo com a estrutura da empresa e para obter controle sobre os custos deve ser efetuada uma análise sobre os mesmos e definir um orçamento para determinado período, ferramenta que será discutida no item a seguir, baseado na necessidade de manter certo custo para manutenção das atividades e claro deixando uma sobra no caso de haver alguma eventualidade.

Em pequenas empresas é muito mais difícil desenvolver o custo baseado por atividades uma vez que não há necessidade de tamanha informação, pois normalmente o processo de fabricação de um produto ou venda de um serviço não é complexa o bastante para gerar tal necessidade e mais uma vez lembrando que quanto mais informação maior o custo da ferramenta para criar o banco de dados específico. Neste caso, o mais comum é a utilização do custo padrão, que veremos no próximo item, e que também é uma forma eficaz de controle de custo e seu objetivo é a redução do mesmo e pode ser aplicado em qualquer organização.

### **2.3.5 CUSTO PADRÃO**

Perez, Oliveira e Costa (1997) conceituam como custo-padrão como aquele determinado, a priori, como sendo o custo normal de um produto. É elaborado considerando um cenário de bom desempenho operacional, porém

levando em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção, na mão- de- obra etc. De qualquer forma é um custo possível de ser alcançado.

É possível comparar o custo padrão do custo efetivo em um determinado período e avaliar as variações bem como estudar medidas para o aprimoramento do processo produtivo, porém cabe ressaltar que este método é diferente do chamado custo ideal.

O custo ideal parte do pressuposto de uma situação desejada pela empresa e muitas vezes inalcançável. No caso do custo-padrão são utilizadas condições favoráveis, porém limitadas aos recursos da empresa, como capacidade de produção, deficiências etc.

Com o uso desta ferramenta a informação é processada rapidamente o que facilita os processos internos de tomada de decisão e utilização desta informação para a geração de outros dados financeiros.

Ainda segundo os mesmo autores, destacamos as vantagens proporcionadas com a utilização desta ferramenta:

- Eliminação de falhas nos processos produtivos;
- Aprimoramento dos controles;
- Instrumento de avaliação de desempenho;
- Contribuição para o aprimoramento dos procedimentos e apuração do custo real;
- Rapidez na obtenção das informações.

Pode-se perceber que este é um instrumento fundamental para a gestão empresarial. Além de contribuir com as premissas vistas anteriormente de planejamento, execução e controle, o custo-padrão por levar em consideração a eficiência e eficácia da empresa para a otimização de resultados, analisa a situação atual e desejada da empresa e contribui para o alcance de sua missão, utilizando dados plenamente alcançáveis diante do cenário da organização.

## 2.4 CAPITAL DE GIRO

São vários os indicadores financeiros que devem ser analisados dentro de uma empresa, principalmente abordados na contabilidade gerencial, como análise de balanços financeira, estrutural e econômica que compõe a análise através de índices retirados das informações do balanço patrimonial, também denominada análise estática.

Outra informação de destaque neste trabalho, que também é extraída do balanço patrimonial, é a necessidade do empreendedor ter conhecimento sobre a necessidade de capital de giro dentro da sua empresa.

Este é um elemento muito importante, principalmente em pequenas e médias empresas, pois a análise do capital de giro é uma ferramenta de visão dinâmica pode ser considerada como fundamental para definição das estratégias organizacionais, pois verifica diferentes pontos do que é efetuado na análise estática, já mencionada anteriormente.

De acordo com Neto e Silva (1997), o termo giro refere-se a recursos recorrentes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. E ainda segundo os mesmos autores, o entendimento de capital de giro insere-se no contexto das decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes. Toda empresa precisa buscar um nível de capital de giro de maneira a garantir a sustentação da atividade operacional.

De maneira geral o capital de giro se refere aos recursos necessários pela empresa para manutenção de suas atividades operacionais.

Através desta informação são observadas a liquidez e finanças da empresa, capital de giro, necessidade de capital de giro e saldo de tesouraria.

As informações supracitadas são Indicadores fundamentais para a continuidade da empresa. Portanto, o gestor deve ter conhecimento pleno sobre as informações geradas pela contabilidade. A análise de balanços é fundamental, pois é através dela que se pode ter uma visão real da empresa, e a partir de sua análise muitas decisões podem ser tomadas, tanto operacionais como gerenciais.

O gestor de uma empresa deve ter controle de todas as saídas e entradas de caixas bem como todas as contas a pagar e a receber. Assim, sabe-se

qual é a capacidade da empresa em financiar suas atividades operacionais sem ter que recorrer a recursos de terceiros. Recursos estes que acarretam em ônus para a empresa.

Muitas vezes pequenas empresas pelo fato de não gerir corretamente seu fluxo de caixa recorrem a capital de terceiros para financiar suas atividades sem necessidade. Com o tempo estas empresas tendem a estar totalmente endividadas e em alguns casos chegam a falência.

As organizações devem buscar o equilíbrio financeiro, que segundo Neto e Silva, ocorre quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazo de conversão em caixa similares aos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelo passivo.

Para que a administração financeira do negócio seja completa, o gestor deve ter pleno conhecimento dos ciclos da empresa, pois se referem a indicadores da atividade operacional e principal da empresa, a razão pela qual ela existe. E para este item também é necessário o envolvimento das etapas de planejamento, orçamento, execução e controle.

## **2.5 AVALIAÇÃO**

A avaliação de desempenho ou de resultados surge para complementar o processo de tomada de decisões dentro da organização. É necessário avaliar se as tomadas de decisão foram corretas ao longo do período.

A forma mais clássica de análise econômico-financeira e também a mais utilizada é efetuada através do balanço patrimonial. Para tanto é necessário conhecimento sobre as demonstrações financeiras da organização que são fontes de informações de interesse interno e externo.

De acordo com Padoveze (2000), análise de balanço constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. A avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da

companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

Vale ressaltar que os dados contábeis não fornecem todas as informações necessárias, mas claro que uma boa parte delas. Por exemplo, a contabilidade não é capaz de fazer comparações com o mercado, entre duas empresas etc. Mas em muitas entidades esta é a informação mais precisa existente, principalmente nos casos de pequenas empresas.

A melhor forma de efetuarmos uma análise precisa é trabalharmos com percentuais e não valores reais, fazendo-se assim comparações e possibilitando projeções futuras, e por isso destacamos neste trabalho a análise vertical, análise horizontal e análise através de índices, técnicas utilizadas para avaliação de desempenho da empresa como veremos a seguir.

### **2.5.1 ANÁLISE VERTICAL**

A análise vertical identifica a participação percentual de cada componente da demonstração financeira em relação ao seu total.

De acordo com Iudícibus (1998), a análise vertical é importante, pois, avalia a estrutura de comparação de itens e sua evolução no tempo.

Nesta etapa o índice é calculado dividindo-se as contas pela soma das contas do grupo, por exemplo, Ativo ou Passivo Total e Receita Líquida para verificar o grau de importância de determinada conta sobre a estrutura como um todo. Desta forma, a visualização de variações relevantes com relação ao grupo é facilmente identificada e deve ser analisada com mais cautela.

### **2.5.2 ANÁLISE HORIZONTAL**

A análise horizontal avalia o desempenho financeiro em intervalos sequenciais de tempo, comparando o desempenho atual com o desempenho do passado.

Este processo é efetuado para verificar o crescimento das contas patrimoniais ou de resultado. Este índice é calculado através da variação da mesma conta entre os períodos, logo, afirma-se tratar de uma análise temporal.

Desta forma é necessário levar em consideração os índices econômicos, por exemplo, a inflação, para se obter o valor real da moeda e para que seja possível efetuar uma análise precisa sobre os bens ou direitos e obrigações da empresa.

### **2.5.3 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES**

A técnica de análise através dos índices é uma das mais utilizadas e através dela é possível fazer um diagnóstico da situação econômica ou financeira da empresa. Os índices contribuem para a medição de vários aspectos empresariais e facilitam uma avaliação de desempenho da empresa.

Não importa o número de índices, uma quantidade maior utilizada não significa maior qualidade da informação e análise. O necessário é utilizar os principais índices que medem a saúde financeira da organização e podem subdivididos em três grupos: análise financeira, análise estrutural e econômica.

### **2.5.4 ANÁLISE FINANCEIRA**

Os índices deste grupo indicam se a empresa possui bases financeiras sólidas para o pagamento de suas dívidas, logo, quanto maior seu valor, melhor a condição financeira da empresa. Está relacionado a liquidez dos ativos da empresa.

### **2.5.5 ANÁLISE ESTRUTURAL**

De acordo com Matarazzo (1998) estes índices representam as decisões quanto a obtenção e aplicação de recursos. Quanto a interpretação dos índices que fazem parte deste grupo podemos mencionar que quanto menor o valor,

melhor a situação da empresa em termos financeiros. Estão relacionados a composição das obrigações da empresa, medindo o percentual de capital próprio ou de terceiros.

### **2.5.6 ANÁLISE ECONÔMICA**

Os índices deste grupo mostram de uma forma geral os rendimentos do que fora aplicado na empresa, ou seja, vai indicar a rentabilidade do investimento efetuado na organização.

Segundo Padoveze, a análise da rentabilidade talvez deva ser considerada a melhor análise a ser extraída dos Demonstrativos Contábeis. Uma rentabilidade adequada continuamente é, possivelmente, o maior indicador de sobrevivência e sucesso da empresa.

### **2.5.7 BALANCED SCORECARD**

Há diversas formas de se avaliar o desempenho da empresa e podemos destacar também uma ferramenta muito utilizada principalmente em grandes empresas, o Balanced Scorecard (BSC).

Com enfoque no planejamento e controle o Balanced Scorecard se tornou um instrumento fundamental para empresas que buscam monitorar suas atividades e alcançar seus objetivos.

Conforme Padoveze, o balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Cada vez mais utilizada, esta ferramenta engloba quatro enfoques: financeiro, cliente, processos e aprendizado e crescimento.

No enfoque financeiro o Balanced Scorecard analisa os objetivos macros da empresa, lucro e conseqüente continuidade. Envolve todos os

indicadores que podem de alguma forma beneficiar ou prejudicar as metas da empresa e passa a monitorá-los. Planejando e controlando.

O enfoque no cliente trata de tudo o que diz respeito ao relacionamento empresa e cliente e todos os indicadores que podem ser utilizados para medir a qualidade dos produtos, satisfação do cliente etc.

Quanto aos processos, o balanced scorecard mede o grau de eficiência de seus processos internos, por exemplo, ocorrência de falhas, padronização de processos, comunicação etc.

Com relação ao aprendizado e crescimento este instrumento dá ao recurso capital intelectual, buscando acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários.

Cada área ou atividade de uma empresa terá seus indicadores como medidor do balanced scorecard, e o conjunto destes formará o BSC da empresa de acordo com sua missão e objetivos estabelecidos.

Após sua elaboração é necessário garantir o engajamento de todos os funcionários envolvidos, lembrando sempre a necessidade de se efetuar um feedback sobre os pontos fortes e fracos em todas as estratégias e enfoques.

O Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta de alto custo dependendo da quantidade de informações necessárias e estrutura da empresa, mas nada impede que esta seja utilizada em pequenas e médias empresas, muito pelo contrário, ela pode ser adaptada independente do tamanho da empresa.

Visto os resultados positivos envolvidos em termos de planejamento e controle, o BSC é um instrumento que pode e deve ser utilizado nas organizações atuais que buscam avaliar tanto o desempenho operacional como o desempenho de suas próprias decisões estratégicas.

## **2.6 CONTROLADORIA**

A Controladoria pode ser considerada como uma ramificação da Contabilidade, pois utiliza a mesma base científica, porém há uma grande diferença no foco destas duas ciências quanto a tomada de decisão.



Enquanto a Contabilidade se limita ao registro e análise dos fatos históricos para definir seu plano estratégico, a Controladoria vai além e trabalha não só as informações do passado, mas sim informações necessárias para a continuidade da empresa tendo como base para a tomada de decisão o resultado econômico incluindo o presente e projetando o futuro.

Visando a otimização dos resultados, a Controladoria coordena as atividades da empresa englobando o Planejamento, Execução e Controle para assegurar que sua missão seja realizada e seus efeitos sejam satisfatórios.

Trata-se de um órgão de apoio que possui uma série de atividades regulares, pois trabalha um sistema de informações, logo é responsável, por exemplo, das obrigações fiscais de uma determinada organização, sistema orçamentário, custos etc.

Para tanto, é uma área que deve estar extremamente ligada a diretoria da organização independente de seu porte visto que o desempenho de todas as suas atividades são dependentes aos objetivos da empresa que são definidos pelos seus gestores.

Segundo OLIVEIRA (1998), pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma empresa, com ou sem fins lucrativos.

## **2.7 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE CONTROLADORIA**

### **2.7.1 CONTROLADORIA COMO UNIDADE ADMINISTRATIVA**

Mosimann e Fisch afirmam que o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia em suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Segundo Garrison, o controller faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como

gestor do sistema de informações, esta em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação dos dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

Se observarmos um organograma funcional de grandes organizações pode-se perceber que a unidade de controladoria normalmente fica abaixo apenas a diretoria, demonstrando esta concepção de apoio à tomada de decisões.

Em algumas entidades a área de tesouraria pode estar ao lado da controladoria se reportando diretamente aos executivos.

Isto irá variar de empresa para empresa.

Conforme Padoveze:

*“A Controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser bem mais caracterizado como de linha, apesar de, nas suas funções em relação as demais atividades internas da companhia, as características serem mais de um órgão de apoio. Porém cabe adicionar que a Controladoria pode ser considerada de apoio, mas diretamente ligada ao alto escalão da organização, pois irá suprir as necessidades de informações para a tomada de decisão.”*

Já no caso das médias e principalmente pequenas empresas esta unidade normalmente apareceria claro abaixo da diretoria, porém as outras áreas se reportariam a ela. Isto porque em pequenas empresas não há um gestor para cada área ou atividade e são nestas empresas que o controller pode fazer a diferença e demonstrar o diferencial nos resultados da empresa.

## **2.7.2 ESTRUTURA**

Pode-se separar a Controladoria em dois tipos de atividade com enfoques diferentes.

Uma seria a área contábil e fiscal e a outra de planejamento e controle. Veja abaixo alguns exemplos de atividades para estas duas áreas:

Algumas áreas de uma organização não entram nas funções de um controller, porém isto pode depender da estrutura de uma empresa.

Quanto maior a estrutura, mais informações se tem, portanto, a complexidade de um empreendimento vai definir a função de seu controller.

Em uma pequena ou média empresa é possível ter apenas uma pessoa como focal, mas em grandes companhias isto não ocorre, pois cada unidade terá seu responsável e atividades relacionadas, como por exemplo, recursos humanos e logística, não passarão pela unidade de controladoria por terem profissionais especializados para cada atividade/função.

## **2.8 MISSÃO E FUNÇÕES**

### **2.8.1 EMPRESA**

A relação entre a empresa e a sociedade é muito delicada e dependente.

A organização surge de uma necessidade humana a ser atendida e cabe a esta realizar a tarefa da melhor forma possível, agregando valor a seus produtos e serviços para garantir um resultado satisfatório ao seu cliente e conseqüentemente para a própria entidade. O marketing é uma ferramenta fundamental e o cliente é sinônimo de lucro.

Segundo Padoveze, “a eficiência empresarial é componente de sua missão”.

Empresas com menor índice de reclamações, ambiental e politicamente positivas e com excelente administração devem estar na liderança de seu segmento, sendo eficazes e eficientes.

Vale ressaltar que uma entidade eficaz é aquela que alcança seus objetivos e eficiente a que otimiza seus recursos.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), a eficácia consiste na relação resultados pretendidos/resultados obtidos da atividade principal de uma empresa.

Pressupõe um desempenho, ou seja, a execução de uma tarefa. A comparação das expectativas preestabelecidas com o desempenho ocorrido tem como consequência um julgamento do resultado obtido para aferição das divergências e causas.

E ainda segundos os mesmos autores, a eficiência é uma relação entre recursos consumidos e a quantidade produzida. Procura obter o máximo de produção com o menor custo por unidade produzida. A eficiência está vinculada aos métodos corretos de fazer as coisas.

Cada organização deve possuir uma missão definida pela administração que corresponderá a sua atividade fim e servirá como diretriz para o andamento dos processos operacionais e gerenciais.

De acordo com Tavares, a missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas.

## 2.8.2 CONTROLADORIA

Conforme Catelli (2001):

*“a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados. E ainda, segundo o mesmo autor, a Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como rumo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.”*

Como já citado anteriormente, a Controladoria tem como foco a gestão dos resultados econômicos e que o lucro é a melhor medida para mensurar a eficácia da empresa, logo, o planejamento e controle da instituição devem estar concentrados no processo de criação de valor para os acionistas, pois isto é que irá garantir a continuidade da empresa.

A capacidade de geração de lucro é que define o valor de uma empresa, tendo que vista que esta surge de um investimento.

A periodicidade na mensuração econômica surge como uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico, pois a partir dela que projeções serão efetuadas.

Cabe a Controladoria acomodar o processo de gestão empresarial mediante um sistema de informação que deverá estar integrado a todos os outros sistemas operacionais da empresa.

### 2.8.3 CONTROLLER

Segundo Junior, Pestana e Franco (1997):

*“Assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o Controller exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.”*

O capital é um recurso fundamental para a eficácia de uma organização, sendo necessário para promover a integração entre as diversas atividades da empresa através do conhecimento de seus profissionais.

Para cada área há um gestor que acompanha e é responsável pelas atividades e o resultado que estas geram. Estes possuem forte dependência das informações para a tomada de decisões.

O profissional que irá exercer as funções da Controladoria é denominado Controller e cabe a este a função de integrar todas as informações das diversas áreas da organização e desenvolver parâmetros para desenvolvimento estratégico e tomada de decisão.

Vale ressaltar que não é de sua responsabilidade a geração destas informações e sim a análise das mesmas.

O Controller irá direcionar todas as atividades a fim de alcançar os objetivos da empresa e para isso terá de definir, planejar e acompanhar as diversas tarefas comparando os resultados, por exemplo, se os gastos realizados em determinado período estão dentro do previamente orçado etc.

Esta função é muito semelhante ao de um analista financeiro ou outro cargo com alguma denominação específica, pois isto varia de empresa para empresa e as informações que são necessárias para o atual gestor. Na maioria dos casos esta função está disseminada, em cada área há um responsável por tal informação.

A proposta de um profissional de Controladoria seria o de centralizar estas informações em uma pessoa só o que proporcionaria uma visão estratégica muito melhor ao do quadro anteriormente descrito.

Este pode e deve influenciar os gestores, pois conhecendo a empresa como um todo o controller possui uma visão muito mais ampla dos negócios o que permite a integração das áreas em prol do alcance dos objetivos da organização sempre voltada aos resultados econômicos.

Os gestores é que possuem a responsabilidade de gerar estes resultados e o controller apenas monitora as atividades e ações tomadas de forma a garantir a eficácia da entidade.

## **2.9 ENFOQUE: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Podemos perceber que a Controladoria pode ser adaptada a todas as empresas.

Para que a sua implementação seja efetuada com sucesso deve estar envolvida em todas as áreas e atividades da empresa tanto operacionais como administrativas.

É uma ferramenta completa que atua principalmente no apoio a tomada de decisões e por isso o controller deve ter conhecimento de toda empresa para acompanhar se os resultados estão de acordo com objetivos e missão organizacionais.

Pode-se afirmar então que a Controlaria pode fazer a diferença em uma empresa perante seus concorrentes face a constante busca de melhorias e acompanhamento do negócio bem como otimização dos resultados.

### **2.9.1 DESAFIOS**

É fato que as pequenas e médias empresas têm mais dificuldade para completar o processo de implementação devido a falta de conhecimento do dono do negócio e claro pela limitação de recursos disponíveis para investimento.

Antes de decidir pela implementação o gestor além de desenvolver todo o conhecimento necessário deve fazer um levantamento ou estimativa sobre os custos necessários e verificar a existência dos recursos e possibilidade de utilização.

O ideal seria a contratação de um profissional especializado na área, pois este daria total suporte as decisões e também teria e forneceria uma visão geral da empresa levantando pontos que muitas vezes o próprio dono não enxerga.

Além de uma segunda pessoa para realizar tarefas importantes, outro fator importante é a descentralização da tomada de decisões. Muitas vezes visto pelos donos do negócio, principalmente empresas familiares como fator negativo e mudar esta concepção é muito difícil. Ultrapassar a barreira de filosofia de uma empresa, quando quem manda é apenas uma única pessoa, talvez seja o desafio mais difícil de contornar.

Caso isto não seja possível, o empreendedor deve pelo menos ter tempo suficiente para analisar os dados da empresa, elaborar relatórios que facilitam a visualização da empresa, entre outros.

Se não tiver tempo para desenvolver o que podemos chamar de fundamental, planejamento, execução e controle, algumas medidas devem ser tomadas, por exemplo, verificar a possibilidade de contratação de funcionários que façam o serviço que lhe demanda tempo com custos mais baixos.

Muitas são as possibilidades de contornar as situações, basta buscar escolher a alternativa certa e para isso é importante definir estratégias e para todo o ambiente organizacional e acompanhar sua execução o que demanda tempo e dinheiro.

### 2.9.2 VANTAGENS

Apesar dos muitos desafios que as pequenas e médias empresas irão enfrentar ao implementar a controladoria, devemos ressaltar as grandes vantagens que esta ferramenta proporciona aos seus usuários.

Uma empresa por mais que seja familiar, visa lucro, principalmente quando é a única fonte de renda da família. Então a busca por otimização de resultados e controle das atividades também devem estar presentes, pois o lucro não é apenas receitas menos despesas, em outras palavras, aumentar lucro não é só aumentar vendas e diminuir gastos.

Por exemplo, a empresa deve ter um sistema adequado de identificação e cálculo de custo. Uma estratégia de preços é importante e para tanto deve saber o valor do custo de seu produto ou serviço vendido. Então deve haver um sistema integrado entre todas as atividades da empresa.

A controladoria então utiliza um sistema integrado que é alimentado pelas várias áreas da organização. Consolidando todas as informações se completa a visão geral do empreendimento.

Como a controlaria está presente em todas as etapas da gestão empresarial, planejamento, orçamento, execução, controle, entre outros, e se for implementada de maneira correta ou pelo controller ou pelo próprio dono da empresa, se torna um instrumento de grande valia para os empreendedores que visam se sobressair perante o mercado competitivo.



### 3 CONCLUSÃO

Visto que o Brasil é um país em desenvolvimento, a maioria de suas empresas é de médio e pequeno porte, logo, o seu crescimento depende muito do desempenho das entidades enquadradas neste perfil.

Pode-se perceber que a controladoria não é tão complexa quanto parece e os custos podem ser adaptados ao orçamento da empresa. As ferramentas de gestão e controle podem ser da mesma forma ajustadas de acordo com a necessidade de informação.

Assim, a Controladoria não é uma ferramenta direcionada somente a grandes organizações. Ela é adaptável para qualquer tamanho e estrutura de uma empresa e suas funções em cada entidade será diferente, pois cada empresa é diferente.

A controladoria ainda não se expandiu como deveria pela falta de conhecimento dos pequenos e médios empreendedores apesar do conceito e funções já não serem tão desconhecidos como antes.

É compreensível que em pequenas empresas, principalmente empresas familiares, não haja um profissional especializado para dar suporte às decisões e que trabalhe e interprete as informações do negócio, porque muitas empresas são vistas como única e exclusiva fonte de renda e ainda é muito comum o fato da não separação entre pessoa física e jurídica nestes casos, sem contar ainda que muitos donos não possuem tempo suficiente para exercer a administração da empresa porque tem de cuidar da parte operacional.

Com certeza se o dono do negócio tiver conhecimento e exercer realmente as funções de um controller podemos afirmar que aí sim a empresa tende a um desenvolvimento sustentável.

Caso contrário, de nada adianta a empresa crescer se não estiver realmente preparada, pois é justamente nesta fase que a empresa passa por grandes desafios e que também tem sido motivo para muitas empresas fecharem suas portas.

O gestor deve conhecer muito bem os fatores externos e seus interesses bem como o real potencial da empresa, ou seja, planejar, executar e

controlar, deve ter conhecimento na área de contabilidade para efetuar as análises financeira, estrutural e econômica pelos dados extraídos do balanço, analisar cautelosamente o orçamento, custo, o capital de giro, entre outros, efetuar projeções e monitorá-las, tomar decisões.

Se pequenas e médias empresas não possuem conhecimento necessário, nem possuem recursos disponíveis para se desenvolver em termos de tecnologia e informação ou até mesmo pelo fato de haver dificuldades para contratar um profissional capacitado, uma das saídas é buscar expandir a controladoria através de material de fácil entendimento ao pequeno empresário ou até mesmo através de órgãos especializados e com enfoque neste segmento para que o conhecimento seja expandido de forma a causar grandes resultados.

É importante ressaltar que a Controladoria não garante o sucesso de uma organização, mas podemos afirmar que faz a diferença no processo de gestão e conseqüentemente trará resultados muito positivos.

## 4 REFERÊNCIAS

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, Antonio Lopes. **Como administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil**. Brasília: Ed. SEBRAE, 2006.

JUNIOR, José Henrique Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2ª Ed., 1997.

CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2ª Ed., Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Thomson Learning, 2005.

Disponível em:

[http://www.empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_060903.html](http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_060903.html)

Acessado em: 20/03/2008

Disponível em:

<http://www.curricular.com.br/artigos/empresas/planejamentoestrategico.aspx>

Acessado em: 20/03/2008

Disponível em:

<http://www.brandme.com.br/>

Acessado em: 15/04/2008

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. Atlas, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinelo, FISCH, Sílvia. **Controladoria Seu Papel na Administração de Empresas**. 2ª Ed., Atlas, 1999.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 5 Ed. São Paulo: Saraiva, 1976.

GARRISON, Ray H. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. Dallas: Business, 1976.

OLIVEIRA, Luís Martins. **Contabilidade Avançada**. São Paulo: 2ª Ed., Atlas, 1998.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

HORNGREN, T. **Introdução á contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1985.

STEINER, George A., Miner, John B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: Interciência, 1981.

Disponível em:

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custospadiao.htm>

Acessado em: 30/05/2008.

JUNIOR, José Hernandez Perez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF, Alexandre N; SILVA, César A. Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: 2ª Ed., Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços - abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.